



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

A INFLUÊNCIA DO *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

**ULISSES VIEIRA MENDONÇA
RA 2030155/7**

**PROF. ORIENTADOR:
M.Sc. HOMERO BARBOSA REIS**

Brasília (DF), Julho de 2009

ULISSES VIEIRA MENDONÇA

A INFLUÊNCIA DO *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Monografia apresentada à Banca Examinadora, elaborado no curso de Administração de Empresas, no 1º semestre de 2009, como exigência para obtenção do Título de Bacharel em Administração do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

Brasília (DF), Julho de 2009

ULISSES VIEIRA MENDONÇA

A INFLUÊNCIA DO *COACH* NO DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Monografia apresentada à Banca Examinadora, elaborado no curso de Administração de Empresas, no 1º semestre de 2009, como exigência para obtenção do Título de Bacharel em Administração do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.

Prof. Orientador: M.Sc. Homero Reis

Banca Examinadora:

Prof. Homero Barbosa Reis
Orientador

Prof. Anna Maria F. Rigobelo
Examinador

Prof. Luiz Daniel Junqueira
Examinador

Brasília (DF), Julho de 2009

AGRADECIMENTO

A Deus, autor da minha vida.

A minha família por estar sempre ao meu lado.

Ao professor Homero pela valiosa orientação.

“Se você fizer o que sempre fez, chegará sempre aos
mesmos resultados”.

Richard Bandler

RESUMO

Esta monografia tratou do tema coach e suas influências no desenvolvimento do indivíduo, analisando de que forma promove este desenvolvimento. Iniciou conceituando o termo coach, procurando identificar o histórico do surgimento da profissão e apresentando as principais características de um procedimento de *coaching*, além de demonstrar alguns métodos utilizados nestes procedimentos. Com relação às competências necessárias ao profissional coach, foram listadas algumas consideradas essenciais, independente do tipo de interação utilizado. Buscou-se também demonstrar como a interação de *coaching* promove o desenvolvimento do profissional tornando-o apto não só a resolver problemas, mas a ser um auto-didata, aprendendo a superar os desafios mesmo sem ajuda ou supervisão, se tornando independente tanto profissionalmente quanto na vida pessoal. A metodologia adotada foi à bibliográfica com base em algumas associações dos profissionais coach, confederação nacional de *coaching* e autores diversos . Por fim, conclui-se que o procedimento de coach é essencial para os líderes das empresas, principalmente àquelas com estrutura mais descentralizada, pois quanto mais desenvolvidos nas relações humanas e na gestão do auto conhecimento, melhores serão os resultados desta equipe.

Palavras-Chave: *Coach*, *Coaching*, Interação, Relacionamento, Desenvolvimento

Sumário

<u>APRESENTAÇÃO</u>	9
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	10
<u>2 DESENVOLVIMENTO</u>	14
<u>2.1 Histórico e Origem</u>	14
<u>2.2 Conceito de <i>Coaching</i></u>	16
<u>2.3 Construção do Relacionamento/Ambiente</u>	18
<u>2.4 Competências do <i>Coach</i></u>	19
<u>2.5 Métodos de <i>Coaching</i></u>	22
<u>3 DISCUSSÃO TEÓRICA</u>	25
<u>4 CONCLUSÃO</u>	30
<u>REFERÊNCIAS</u>	32

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. O tema escolhido foi *Coach* e suas influências no desenvolvimento do indivíduo, cujo problema e objetivos estão descritos na introdução, onde também é apresentada a metodologia de pesquisa e os precedentes que deram base a criação deste trabalho além da justificativa do tema, onde são descritos a relevância do assunto e seus benefícios. Em seguida, é apresentado o histórico do *coaching*, seus conceitos segundo diferentes autores, a construção do relacionamento, a enumeração de algumas competências fundamentais para o profissional *coach* e alguns métodos utilizados.

No capítulo da discussão teórica, os argumentos principais baseados na bibliografia pesquisada são condensados de modo a permitir a análise dos dados, respondendo ao problema e abordando os objetivos indiretamente. Por fim, encontra-se a conclusão, onde são consolidados todos os estudos feitos, seus benefícios e limitações.

1 INTRODUÇÃO

A mudança é algo inerente à vida, que não se pode fugir, mesmo que o indivíduo não queira mudar, os acontecimentos à sua volta, ou as forças externas o obrigam a tomar decisões que ocasionam mudança. Isso se aplica às organizações e às empresas das quais estes fazem parte de alguma forma.

É necessário saber os precedentes históricos que levaram ao estabelecimento do termo *coach* e seu significado. O *coaching*¹ pode ser definido como um exercício de mentoria, que é “A ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar”. (Sylvia Vergara, 2006, p.45). Sendo assim é uma prática que não é restrita às organizações. Uma mãe, por exemplo, tem um grande potencial para ser a mentora ou uma das mentoras de seu filho; a posição de mãe pressupõe que será a primeira a ensinar a fazer escolhas, que guiará o filho desde os primeiros passos, ensinando as coisas mais básicas como comer, andar e falar até as mais complexas como a escolha da carreira ou quais objetivos de vida perseguir.

É impossível não perceber e comentar as mudanças provocadas pela globalização e pelo avanço da tecnologia. Ambos possuem a característica de mudar radicalmente o modo de vida das pessoas. É algo totalmente diferente do que se via à época da Revolução Industrial, quando as pessoas eram tratadas somente como mão-de-obra com foco na realização de suas tarefas de forma mecânica, onde nenhum tipo de participação ou opinião era permitido (visão mecanicista). Porém, mesmo toda a tecnologia não é capaz de promover, sozinha, as vantagens competitivas que uma empresa precisa. As pessoas são consideradas a chave deste desafio. Para Reis (2008 a, p. 2):

O grande desafio para as organizações passou a ser garantir a efetividade, não mais por meio do desenvolvimento tecnológico e instrumental, mas por meio do aprimoramento das relações interpessoais e do aprendizado emocional.

O profissional *coach* atende justamente esta necessidade, aprimorar as pessoas, com foco no aprendizado nas mais diversas áreas do conhecimento. As pessoas conhecidas como mentores também possuem esta característica, para Bell

¹ *Coaching* – Interação entre o profissional (coach) e o cliente (coachee) através de um processo completo visando ajudar o cliente a realizar metas, identificar competências e superar as fragilidades

(2002, p. 5), “Mentoring é aquela parte da função de liderança cujo principal resultado é a aprendizagem”, por isso é necessário separar os conceitos de mentor e *coach*, que, apesar de se confundirem possuem algumas distinções.

Para Vergara (2005, p. 45) “O *coach* distingue-se do mentor natural porque há uma intenção associada às expectativas da empresa em desenvolver a pessoa”. Sendo assim, o *coach* possui uma expectativa a atender, as empresas querem que seus funcionários sejam capazes de se desenvolver e evoluir. Este processo vai além do simples repasse de conhecimentos. Outra diferença entre os dois processos é o tempo em que os resultados se tornam evidentes. No processo de *coaching* os resultados são mais imediatos, pois deve-se atender às expectativas da empresa que deseja profissionais mais capacitados a lidar com os problemas e desafios do dia a dia.

No *coach* verifica-se uma preocupação tanto com o desenvolvimento do indivíduo, quanto com os resultados do processo. Para Reis (2008 a, p.3) “Considerando a necessidade de obter o máximo benefício para todos – *coaching* tem haver com a gestão de pessoas e resultados”. Ao verificar as propostas e os benefícios do procedimento de *coaching*, percebe-se que ele difere muito de um instrutor que tem a função de “instruir, fornecer subsídios para que os aprendizes se desenvolvam” (Vergara, 2005, pág. 45), mas seria errado inferir que o *coach* é um instrutor, pois para a autora o *coach*:

Pressupõe um processo socrático constante de fazer emergir competências, de fazer as pessoas encontrarem a melhor maneira de melhorar e, assim, tornarem-se responsáveis pelo seu desempenho na empresa.” (VERGARA, 2005, pág. 45) .

Este trabalho se concentrará em descobrir os benefícios do procedimento de *coaching* nas empresas, suas influências sobre o indivíduo e que influências são essas, de que forma o *coach* consegue fazer esta “gestão dos resultados e pessoas” gerando benefícios a todos envolvidos, inclusive ele próprio.

O problema proposto é: Que influências o *coach* tem no desenvolvimento do indivíduo num processo de *coaching*. Através deste problema pretende-se chegar ao objetivo geral que é analisar de que forma o *coach* promove o desenvolvimento do indivíduo. Já os objetivos específicos permitirão esclarecer o problema proposto através da identificação das principais características e competências do *coach*,

apresentando como deve ser o relacionamento entre o *coach* e o *coachee* além de citar alguns métodos utilizados no processo de *coaching*.

Quanto à metodologia, a escolha da estrutura metodológica configura-se como uma das principais preocupações do pesquisador, ao deparar-se com um problema de pesquisa a ser detalhadamente analisado e compreendido. Nas ciências sociais, as decisões metodológicas do pesquisador devem ser particularmente cuidadosas, de modo a conferir um rigor científico que considere conjuntamente os principais fatores e aspectos que podem interferir na ocorrência e na observação dos fenômenos sociais. A pesquisa a ser desenvolvida, quanto à tipologia, será bibliográfica, pois como salienta Leite (2000, p.59), “é o método por excelência de que dispõe o pesquisador, sem com isso esgotar as outras manifestações metodológicas.” A pesquisa bibliográfica significa o levantamento de informações e bibliografia sobre o assunto a ser estudado.

O mundo é globalizado, o alcance das empresas é globalizado e seus concorrentes estão nas mais diversas partes do mundo procurando aumentar sua parte no mercado, tentando convencer as pessoas que seu produto é melhor, trará mais vantagens e benefícios. A visão de que o que faz diferença neste cenário são as pessoas que trabalham nestas empresas está ficando cada vez mais claro para os seus gestores. Em muitas empresas pode-se observar um movimento crescente na descentralização do poder e tomada de decisão, principalmente nas organizações onde é necessário um alto grau de inovação e criatividade. As pessoas são incentivadas a participar de todas etapas dos processos de criação e desenvolvimento dos produtos e serviços e a buscar soluções conjuntas para os problemas.

Não há uma forma simples e fácil de se chegar a esses resultados. Iniciativas que funcionaram, podem não funcionar novamente. Por isso a atividade do *coach* é tantas vezes definida como arte. Para Reis (2008 a, p.1) “O entendimento da atividade de *coaching* começa com a idéia de arte” e se justifica “porque conta com a peculiaridade de estilo de diferentes observadores e *insights* particulares para solucionar incongruências”. Ou seja, superar os desafios utilizando soluções completamente novas, nunca antes utilizadas, conseguir motivar seus pares, ou subordinados, não importa a definição, o que importa é algo que vai além das teorias de gestão de pessoas.

É o uso da teoria sem engessamento de idéias. Para Bell (2002, pag. 22) “diz respeito a ser real, ser um catalisador e ser, às vezes um tipo de profeta” essa é essência de ser um *coach*, pois dessa forma pode-se ajudar as pessoas a trilhar seu caminho. Para Bell (2002, p.22) “nenhuma ajuda ou cura maior pode ocorrer do que aquela induzida por um modelo de compaixão e autenticidade”. Induzir, catalisar, provocar, formar e superar são alguns dos objetivos do *coach*. Profissionais com essas características estarão mais preparados para superar os desafios, que surgem com frequência, sendo primordial o conhecimento das pessoas sobre estes benefícios.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Histórico e Origem

Os precedentes históricos que levaram à criação do termo *coaching* são inúmeros, apesar desta terminologia em específico ser relativamente recente, este conceito já existia há muito tempo.

Antigamente o termo mentor era muito utilizado, como “ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar” (Vergara, 2005, p.36). Esta definição foi criada baseada em alguns personagens históricos como Jesus Cristo, considerado um dos homens que mais influenciaram o mundo. Seus ensinamentos, parábolas e milagres fizeram com que milhares de pessoas o seguissem por toda parte. Na Grécia do século V (a.c), vivia Sócrates, um filósofo admirado até os dias de hoje pela suas idéias, foi o criador da maiêutica que se trata da procura pela verdade, o “parto de idéias” para ele a procura por esta verdade leva a uma vida de procura pela prática do bem e das virtudes.

Para Vergara (2005, p.37) “Sócrates praticava o que, de fato, significa educar: tirar de dentro, fazer aflorar as potencialidades, levar à reflexão e à concatenação de idéias” , suas idéias influenciaram filósofos de gerações seguintes e parte da sociedade ateniense tendo sido enforcado por supostamente “corromper a juventude”. Para Sócrates as atitudes e suas conseqüências resultavam em melhor aprendizado se as pessoas assumissem a responsabilidade.

Na Grécia antiga este conceito foi muito difundido sendo o mentor aquele que cuidava do desenvolvimento físico, social, intelectual e espiritual da juventude. Havia a figura do mentor como alguém diretamente responsável por todos os aspectos do desenvolvimento. Percebe-se a preocupação constante desde a antiguidade em cuidar do próprio desenvolvimento minimizando as fraquezas e potencializando os conhecimentos.

Foi somente nos anos 70 que o termo mentoria passou a ser utilizado no mundo dos negócios, Vergara (2005, p.38) explica que o objetivo era “melhorar a qualidade de trabalho nas empresas, fazendo emergir as potencialidades das pessoas que nelas atuavam”.

A partir de 1980 o termo *coaching* nos Estados Unidos surge como uma atividade profissional, segundo a federação Brasileira de *coaching*. No mundo dos esportes *coach* significa técnico, treinador, aquele que prepara seu time para vitórias. Dentro das empresas o *coach* começou fazendo:

Um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, mentoring, prestada em geral por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, que inspiravam confiança, seja por seus princípios éticos, seja por sua credibilidade profissional. (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING, 2009).

Foi uma época de mudanças onde as empresas precisavam alterar suas estruturas extremamente hierarquizadas e baseadas na subordinação para técnicas que permitissem uma evolução em seus processos, para fazer frente à concorrência de produtos japoneses, país que se tornou extremamente competitivo. Sendo assim:

O *Coaching*, desde os seus primórdios, assumiu a função de facilitar o processo de mudança para formas de administrar menos rígidas, uma alternativa até então bastante comentada pelos teóricos, porém nunca antes praticada. (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING, 2009).

O profissional *coach* chega para atender esta nova necessidade, ajudando as empresas nesta fase de transição que mudaria por completo a forma de administração vigente.

Vergara (2005, p. 45) explica que o termo se deriva da palavra Kocs, que é o nome de uma cidade no noroeste da Hungria onde carruagens eram construídas, a autora conta que:

Esse termo era usado por estudantes universitários no século XIX, como gíria de tutor, devido à associação de sentido com o verbo *to coach*, que significa conduzir charrete – os estudantes sentiam que os tutores os conduziam” (VERGARA, 2005, p. 45).

Porém a autora explica que, existem diferenças entre o técnico e o *coach* sendo a mais fundamental o fato da principal característica do técnico ser falar, já a do *coaching* é ouvir (VERGARA, 2005, p. 46). É importante não confundir os termos, pois ambos possuem objetivos diferentes.

2.2 Conceito de *Coaching*

Se o processo de *coaching* é diferente de treinamento, de mentoria, e não tem o mesmo trabalho de um técnico esportivo então como defini-lo adequadamente? Vergara, diz que:

Coaching é um tipo de relacionamento entre gerentes e seus gerenciados, no qual existe o comprometimento de auxiliar e apoiar o aprendiz, para que este possa atingir determinado resultado ou caminho. (VERGARA, 2005, p.45)

Este conceito define um item importante no processo: o atingir o resultado. Porém, *coaching* não é exclusivamente o relacionamento entre gerentes e gerenciados, os gerentes podem desempenhar ou não o papel de *coach*, sendo necessário saber também se este possui as competências necessárias, e ainda existe a questão bastante complexa da necessidade de abertura total entre o *coach* e aprendiz, o que nem sempre é possível quando se trata da relação superior/subordinado.

Reis (2008), diz que *coaching* relaciona-se com gestão de pessoas e resultados, mas também diz que para entender esta atividade deve-se começar com a idéia de arte devido aos estilos e peculiaridades diferentes dos observadores além dos *insights* particulares buscando a solução para as mais diversas incongruências; o subjetivo e o não palpável fazem parte da atividade, mesmo que, como dito anteriormente os resultados sejam essenciais . A ciência também é citada como ferramenta, pois é utilizando-se das técnicas e métodos científicos que se chega ao resultado de desenvolvimento do indivíduo, cabe ao *coach* saber quais aplicar e em que situações aplicá-las.

Numa definição mais completa Reis (2008 a, p.1-2) diz que:

O *coaching* é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana, a partir dos modelos de aprendizagem. É um dos processos mais úteis para tal objetivo, pois apóia o cliente na busca de realização de metas e aspirações, por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de fragilidades.

Este profissional entende que as mudanças se tornaram freqüentes na sociedade e que saber se adaptar é mais importante do que simplesmente ajudar a resolver um problema. Utilizando-se a linguagem popular é o famoso “não dar o peixe, mas ensinar a pescar”. O próprio Reis (2008 a, p.3) diz que “o papel do *coach* não é livrar as pessoas de problemas, mas capacitá-las a enfrentá-los e resolvê-los, aprendendo com isso”.

É o indivíduo que irá identificar suas competências e aprenderá a desenvolver novas sempre que necessário; quando um desafio surgir ou para identificar oportunidades num mercado em mudança constante. Para as empresas esta mudança pode significar sua morte ou sua sobrevivência e abrir espaço para este tipo de aprendizagem é essencial para aquelas que querem não só sobreviver, mas sobressair num mundo globalizado. Reis (2008 a, p.3) diz que “o desenvolvimento organizacional parece depender do desenvolvimento das relações humanas”. *Coaching* é justamente o catalizador deste desenvolvimento, questionando, mostrando e fazendo com que as pessoas passem a questionar e buscar o autoconhecimento, analisar melhor as situações e suas competências relacionais.

Para as pessoas atingirem as metas, que é um dos objetivos do *coaching*, é necessário que elas estejam motivadas. A motivação manterá a mente interessada em alto nível de entusiasmo do indivíduo.

A motivação é resultante de pulsões internas, de desejos, de necessidades individuais que cada pessoa como ser único busca concretizar. O meio externo, as organizações não são origem da motivação. A organização, enquanto meio social, poderá facilitar ou barrar a realização dos desejos e a satisfação das necessidades. (AGUIAR, 1997, p. 270).

Entender o que é motivação é importante, pois Reis (2008 a, p. 3) entende que *coaching* não é apenas atingir metas, mas que também “envolve uma reflexão sobre tudo o que é importante na vida”, sendo assim é através desta reflexão que o indivíduo entenderá melhor quais são suas pulsões internas, desejos e necessidades resultando numa motivação maior para atingir as metas, mesmo que elas tenham que ser mudadas.

2.3 Construção do Relacionamento/Ambiente

No procedimento de *coaching*, alguns cuidados devem ser tomados para que o processo saia conforme planejado, e, mesmo que não saia, que seja de proveito para todos. Apesar de ser algo que a princípio não pareça necessitar de atenção, o ambiente físico onde serão realizados os procedimentos de *coaching* podem afetar esta interação. Para Reis (2008 b, p. 5) “em certos lugares, o *coaching* pode tornar-se particularmente difícil e pesado”, e por isso deve-se “prestar atenção especial ao ambiente físico”, um ambiente adequado é fundamental para que as interações *coach* / *coachee* tenham sucesso, por isso:

Questões como temperatura, luminosidade, nível de ruído, comodidade dos assentos, privacidade, ausência de interferências, entre outras, são cuidados que devem ser cuidados para produzir uma emocionalidade aberta para o contexto (REIS, 2008 b, p.5).

Sendo assim percebe-se a importância do ambiente pois preparar um local adequado pode possibilitar muito mais eficiência dentro do processo. Inclusive o fator tempo deve ser considerado. Toda pessoa possui horários de maior ou menor produtividade. Para Reis (2008 b, p.5) “diferentes horas do dia, por exemplo, podem produzir resultados distintos”.

O relacionamento entre o *coach*¹ e *coachee*² é a base onde será construído todo o processo de *coaching*, a partir da relação de confiança entre os dois profissionais que se terá a abertura necessária neste procedimento.

O *coach* deve saber conduzir o processo de *coaching* de forma a permitir que o profissional através de uma visão crítica de sua situação possa ser capaz de enfrentar desafios e desenvolver seus próprios processos de aprendizagem, dentre várias preocupações no relacionamento que o *coach* deve ter, Reis (2008 b, p. 4) destaca as seguintes:

Estimulá-lo a identificar os próprios valores essenciais e a expressá-los, desenvolvendo uma atitude de integridade pessoal”;Desafiá-lo a sonhar acordado, a criar para si mesmo uma visão de futuro que o entusiasme e que utilize, ao máximo, sua energia criadora. Isto é particularmente importante, porque não é raro as pessoas definirem as próprias metas para atender aos desejos e necessidades dos outros, sejam chefes ou familiares.Capacitá-lo a enfrentar dificuldades emocionais e relacionais. Às vezes, a visão que o *coachee* tem do problema é a própria fonte do problema.

¹ *Coach* – Profissional habilitado a efetuar as interações de *coaching*

² *Coachee* – Pessoa que está participando de uma interação de *coaching*

Não é fácil conseguir as propostas acima, e o *coach* deve estar preparado para conseguir do *coachee* seus melhores esforços e motivação na busca destes objetivos uma vez que é necessário uma reavaliação de toda sua vida e das coisas que lhe são importantes e essenciais. Várias competências são requeridas do *coach* para que ele consiga estes estímulos. Quais são essas competências será explorado mais à frente.

Aqui fica evidente que o objetivo do *coaching* não é apenas resolver um problema e sim a capacitação e o aprendizado constante e autônomo. Ao estimular o *coachee* se examinar e refletir sobre seus valores a sonhar e se questionar quais são seus sonhos, os espaços de aprendizado serão abertos e o relacionamento se torna mais profundo e emocional. A auto-estima também é um fator importante para a construção do relacionamento, a falta dela pode resultar em boicote ao procedimento de *coaching*.

Reis (2008 a, p.5) explica que “é mais confortável enganar-se do que enfrentar críticas” e que “os problemas de auto-estima são fatais para o desempenho do *coach* e do processo de *coaching*, porque favorecem a auto-ilusão”.

É evidente que a auto-ilusão mais comumente chamado de “enganar-se” atrapalha, pois a coragem de se mostrar e não temer seus defeitos e problemas é o que favorecerá um *coaching* eficiente. Reis (2008 a, p.5) diz que “*coaching* é determinação, é a coragem necessária quando se tem desafios a superar. As emoções são essenciais para construir uma ponte vigorosa entre o *coach* e seu *coachee*”. O conhecimento um do outro também é importante, por isso, uma conversa inicial para que ambos profissionais se conheçam e adquiram certa empatia não deve ser dispensada.

2.4 Competências do Coach

Dentre as inúmeras variáveis que devem ser consideradas ao se contratar ou iniciar a atividade de *coaching*, uma é bastante primordial; as competências do *coach*. Responder quais são suas competências essenciais e as competências desejáveis dará uma direção caso o indivíduo queira iniciar uma interação deste tipo. Antes de listar algumas das competências do *coach* é necessário definir o que são competências. Para a Federação Brasileira de *Coaching* (FBC) competências são

“os comportamentos que precisam estar presentes e visíveis no *Coach* nas interações de *coaching* ou são necessários em determinadas situações específicas pré ou pós *coaching*” (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING, 2009).

A Confederação Internacional de *Coaching* (CIF), é considerada a maior associação profissional de coaches promovendo a profissão por todo mundo através de treinamentos, congressos e até programas de certificações para *coaches*. Esta organização busca também apoiar o público para encontrar o *coach* que atenda às necessidades específicas dos indivíduos e organizações. Para a CIF as competências críticas do *Coach* são: “a. Estabelecer Fundamentos; b. Criação Conjunta do Relacionamento c. Comunicando Eficazmente d. Facilitando o Aprendizado e os Resultados” (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009)

O estabelecimento de fundamentos é considerado, de acordo com a confederação, o primeiro passo para o procedimento de *coaching*, “atendendo aos padrões profissionais e orientações éticas, criando o contrato de *coaching*” (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009). Como a maior parte das profissões que possuem regulação, o profissional *coach* possui seu código de ética e deve se preocupar com a parte legal do serviço prestado, criando um contrato onde esteja contemplado a natureza do trabalho, os objetivos, a forma como serão conduzidas as limitações, prazos e expectativas de ambas as partes.

A competências essenciais do *coach* foram divididas em grupos para melhor visualização. No capítulo anterior a questão do relacionamento foi bastante discutida sendo uma exigência não só para o *coach*, mas também para o indivíduo, já que para seu desenvolvimento é necessário um clima amigável de confiança e sinceridade.

A comunicação é igualmente um ponto crucial, o *coach* deve dominar as técnicas de conversação, saber ouvir atentamente sendo “ouvir” definido pela CIF como “capacidade de focalizar completamente naquilo que o cliente está dizendo e não dizendo, de entender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente e de apoiar a auto-expressão do cliente” (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009), ou seja, é necessária uma sensibilidade muito grande para conseguir entender as aspirações do indivíduo mesmo àquelas que não foram expostas através de palavras, ou da linguagem corporal, reforça os

pontos principais. O *coach* também deve saber encorajar o compartilhamento de idéias, sentimentos, percepções, experiências, sonhos e preocupações. Saber como questionar o cliente faz parte da comunicação eficaz, a CIF diz que é a partir destes questionamentos que as informações para o processo de *coaching* serão reveladas. O bom *coach*:

- a. Formula perguntas que refletem a escuta ativa e o entendimento da perspectiva do cliente,
 - b. Formula perguntas que evocam descoberta, inspiração, compromisso ou ação (por exemplo, perguntas que desafiam as suposições do cliente),
 - c. Formula perguntas abertas que possibilitam melhor clareza, novas alternativas ou novo aprendizado.
 - d. Formula perguntas que conduzem o cliente para aquilo que ele deseja, não perguntas que fazem o cliente justificar-se ou olhar para trás.
- (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009)

O indivíduo que procura um profissional *coach* para ajudá-lo em seu desenvolvimento deve compreender também o próprio desenvolvimento do *coach*, suas competências relacionais e de aprendizado. De acordo com Reis (2008 a, p.5) “É extremamente importante que *coach* e *coachee* conheçam bem a trajetória de realização um do outro”, o principal benefício para o *coachee*, de acordo com o próprio Reis é saber “usar melhor a experiência e a bagagem dele” .

2.5 Métodos de *Coaching*

Um método utilizado pelo *coach* provém de uma competência necessária a este profissional: saber ouvir. Escutar o cliente é um dos passos para identificar suas necessidades, metas, desejos e valores. Interpretação da linguagem corporal, encorajamento à manifestação das *idéias* e sentimentos e apoio na síntese de *idéias* são alguns métodos advindos da competência de ouvir do *coach*. Para Reis (2008 c, p.1) “a corporalidade é uma dimensão crucial para a prática do *coaching*” portanto sua interpretação fornece boas informações para o *coach* continuar os procedimentos, “para que o *coachee* possa empreender determinadas ações é necessário trabalhar com a corporalidade” (REIS, 2008 c, p.1) , aqui evidencia-se que uma parte do desenvolvimento do indivíduo está ligado à interpretação do que o corpo “diz” inconscientemente.

Araújo (1999, p.65) diz que “o *coach* precisa prestar atenção ao que a pessoa diz, e às vezes, ao que ela deixa de dizer” , sendo assim não se trata apenas de ouvir mas sim de entender o que há por trás do que a pessoa está dizendo, ou o que a motivou a dizer aquilo. Entender o que há por trás da superficialidade das palavras é um método muito utilizado e que deve ser sempre desenvolvido pelo *coach*, a autora diz que “não somos treinados para escutar, e sim para não dar ouvidos aos outros” e que “muitos sinais, alertas e orientações são desperdiçados em decorrência deste treino” (ARAÚJO, 1999, pág. 65).

Saber questionar o cliente é um poderoso método para se chegar aos objetivos do *coachee*. Para o ICF o questionamento poderoso é “Capacidade de formular perguntas que revelam a informação necessária para o máximo benefício do processo de *coaching* e do cliente” (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING). Saber formular as perguntas corretas é algo crucial, porém poucas pessoas tem sensibilidade suficiente para fazê-lo.

O próprio *coachee* deve dar abertura para que este questionamento seja feito sem restrições, Reis (2008 b, p.5) diz que “dado que o *coaching* é um processo aberto, é importante que o *coach* verifique se conta com a permissão do *coachee* para conduzir as indagações até onde for necessário”, por isso é importante que durante a construção do relacionamento, na conversa inicial, fique claro a forma de atuação do *coach* esclarecendo que as conversas que se seguirão devem ser

francas e amistosas. O objetivo do *coach* não é julgar ou simplesmente criticar, apontar erros somente, é mostrar toda a “estrutura” daquele erro, fazer o *coachee* entender mais o motivo de agir daquela forma e formas de superar suas fraquezas.

Se a fraqueza é um inimigo das pessoas é importante que se conheça bem este inimigo, para enfrentá-lo. Ainda sobre a permissão o questionamento Reis (2008 b, p.1) diz que “não se trata de afirmar que a interação deve manter-se superficial. Muito pelo contrário, tem-se que aprofundar o *quiebre* para chegar a um processo efetivo do *coachee*, mesmo que dolorido ou difícil”. O *quiebre* é o passo inicial para a interação em si, onde o *coachee* declara algo que está incomodando, que quer mudar, para Reis (2008 b, p.5) esta declaração “aponta insuficiências do observador” além de significar que “há algo legitimado em comum, que serve de substrato da interação”.

O método descrito, para se fazer uma interação de *coaching* através da declaração de quiebre é utilizado por Reis em um dos tipos de *coaching*, conhecido como coach ontológico. Não existe um tipo correto de coaching, isto irá depender do objetivo do cliente, da disponibilidade de tempo ou até recursos financeiros. Existem procedimentos de *coaching* para os mais variados objetivos, apesar dos fundamentos serem parecidos. Ainda considerando o procedimento do coach ontológico, é através da declaração do quiebre que o coach começará o questionamento, com o objetivo de chegar aos juízos do *coachee*, Reis (2008 b, p.6) explica que o quiebre “é uma brecha na estrutura de coerência do *coachee* e que nos oferece a primeira oportunidade de intervir em tal estrutura, para questioná-la”, aqui percebe-se que o objetivo principal é o questionamento, e a forma como ele é feito tem o objetivo de descobrir a origem do problema de forma eficiente.

Outro método para se chegar aos objetivos do indivíduo é através da declaração da visão de futuro, que trata dos sonhos, dos desafios que estão além da capacidade atual da pessoa. Para Araújo (1999, p. 106) “o *coach* deve ajudar o cliente a criar sua própria visão, estimulando-o a identificar seus valores e a expressá-los em todos os seus projetos”. Esta preocupação se deve ao fato de muitas vezes as pessoas definirem seus projetos de acordo com o desejo de outras pessoas importantes em sua vida, sejam familiares, superiores ou professores. É importante que a visão seja construída a partir do desejo mais íntimo da pessoa pois muitas vezes é preciso procurar mais profundamente, vasculhando a partir de

objetivos mais superficiais ou imediatos até se chegar a um objetivo maior. Neste contexto a função do *coach* é orientar de forma a se construir este propósito de vida. Conforme explica Araújo (1999, p. 107) o papel do *coach* “é criar condições para que o cliente possa analisar o seu projeto ou objetivo por diferentes ângulos, até amadurecer a sua compreensão do problema e suas implicações”. Ainda sobre a visão de futuro, sua importância se deve ao fato de que, se bem delineada, irá fornecer ao indivíduo a motivação necessária para se conduzir à mudança. Nesse caso é preciso energia e entusiasmo para sair de uma condição que não lhe agrada para outra, que por hora só existe em sua cabeça, um desejo.

Depois da etapa de elaboração da visão de futuro, tem-se uma outra etapa que trata da elaboração de um plano de ação que é o planejamento do que será feito para se atingir este objetivo. Para Araújo (1999, p. 161) é importante que este plano de ação possua os seguintes itens: “Visão de futuro, resultados pretendidos, análise do *gap* (o que falta), ações: estratégias e táticas, competências em uso, pessoas envolvidas, prazos, agenda de acompanhamento”. Esta é a estrutura mínima para que este plano possa funcionar de forma satisfatória e sirva de apoio para o cliente chegar à sua visão de futuro. A elaboração deste plano não é uma tarefa rápida e deve ser feita com bastante cuidado pois é um contrato que o *coachee* faz consigo mesmo para que as obrigações e tarefas do dia a dia não o distanciem do plano. Tê-lo sempre em mãos revisando e anotando os progressos é crucial para o sucesso da iniciativa. É importante salientar que este plano não é imutável, deve-se adaptá-lo à medida que dificuldades forem surgindo e caso novas competências se façam necessárias.

3 DISCUSSÃO TEÓRICA

Desde o nascimento as pessoas estão em desenvolvimento constante, tanto orgânica quanto intelectualmente, algumas com mais intensidade e constância, outras mais lentamente, cada um no seu ritmo. À medida que os indivíduos crescem, tem suas vidas marcadas por escolhas que irão definir quem ele é, o que quer fazer, quais seus valores e crenças. Decidir não é algo fácil, pois gera conseqüências que podem ou não ser desejadas. Uma das funções do *coach* é ajudar a fazer escolhas, e o que é mais importante, ensina como fazer essas escolhas e não simplesmente decidir pelo indivíduo. Assim como foi definido por Vergara (2005, p.36), é “a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar idéias e a fazer escolhas, guiar”.

Quando o *coachee* apresenta dificuldade em decidir algo, seja pela falta de competências seja por dificuldades emocionais, ou qualquer outro motivo, seu *coach* irá identificá-lo e o ajudará a superar estes problemas. Diz ainda que esta é a própria função do *coach*, inclusive por isso ele se diferencia de um mentor: “o *coach* se distingue do mentor natural porque há uma intenção, associada às expectativas da empresa, em desenvolver a pessoa” (VERGARA, 2005, p. 45)..

O *coach* tem essa função, e se torna essencial, pois ele aparece quando o indivíduo por si só não consegue mais se desenvolver a contento necessitando de um observador diferente para apontar algo que talvez seja simples ou óbvio, mas não para o cliente.

Ainda sobre as competências que permitem ao indivíduo resolver problemas diversos, o *coach* é essencial, pois:

Pressupõe um processo constante de fazer emergir competências, de fazer pessoas encontrarem a melhor maneira de melhorar e, assim, tornarem-se responsáveis pelo seu desempenho na empresa (VERGARA, 2005, p. 45).

Esta melhora se reflete nos resultados que são objetivo maior do *coaching*, que segundo Reis (2008 a, p.3) é “a gestão de pessoas e resultados”. Assim como um pai não deveria apenas resolver os problemas de seu filho, mas dotá-lo da capacidade de discernir e decidir, o *coach* deve no processo possibilitar que o indivíduo possa se desenvolver e decidir por si. Para Reis “o papel do *coach* não é livrar as pessoas de problemas, mas capacitá-las a enfrentá-los e resolvê-los, aprendendo com isso” (REIS, 2008 a, p.3).

Uma das definições de desenvolvimento na língua portuguesa é “2. Aumento da capacidade ou das possibilidades de algo; crescimento, progresso, adiantamento. 2.3 Aumento de qualidades morais, psicológicas, intelectuais, etc” (Houaiss, 2009). O processo de *coaching* surge a partir deste momento, quando o indivíduo percebe que não está mais progredindo, crescendo e necessita de “aumentar sua capacidade” que pode significar o aumento de competências para ir além. A gestão dos resultados através da gestão das pessoas é a essência do processo de *coaching*, Reis (2008 a, p.1-2) diz que:

O *coaching* é uma competência gerencial, mas também uma técnica conversacional de formação humana, a partir dos modelos de aprendizagem. É um dos processos mais úteis para tal objetivo, pois apóia o cliente na busca de realização de metas e aspirações, por meio da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de fragilidades.

As competências dizem respeito ao indivíduo, assim como a superação da fragilidade. Reis (2008 a, p 1-2) coloca o reconhecimento na frente da superação da fragilidade, sendo esse o primeiro passo para a construção de competências para superá-las.

Muitos indivíduos possuem dificuldade em aceitar ou falar sobre suas fragilidades e traumas, porém esta é uma etapa importante no seu desenvolvimento. Muitas vezes para atingir uma meta o indivíduo deve obter uma competência que é incompatível com um ponto fraco e não há alternativa a não ser enfrentar, falar sobre eles e procurar formas de minimizar seus efeitos, Reis (2008 a, p.2) ensina que “*coaching* é determinação, é a coragem necessária quando se têm desafios a superar”. Isto tem haver com a própria auto-estima do indivíduo, uma vez que a baixa auto-estima pode levar ao não reconhecimento das fragilidades. Para Reis (2008 a, p.5) “os problemas de auto-estima são fatais para o desempenho do *coach* e do processo de *coaching*, porque favorecem a auto-ilusão” .

Nesta etapa o profissional *coach* saberá lidar com o problema de auto-estima do cliente auxiliando-o no reconhecimento de suas fragilidades, pois já possui as competências para lidar com esta situação. E se o próprio *coach* enfrenta problemas de auto-estima, como ele poderá auxiliar seu cliente?

Reis (2008 a, p.5) recomenda que o próprio profissional *coach* possua um *coach*, pois:

O *coach* precisa estar muito atento à própria visão da realidade e à consistência da própria auto-estima. *Coaching* é aprender a desaprender. Se não pudermos desaprender, é muito difícil ser um bom *coach*. *Coaching* é desenvolver um novo nível de consciência. Logo, não existe *coach* sem *coach* – não existe *coach* sem supervisão.

O reconhecimento das fragilidades não é uma necessidade apenas do *coachee*, nem do *coach* e sim de todos indivíduos que querem continuar se desenvolvendo “aumentando suas qualidades morais, psicológicas, intelectuais” (Houaiss, 2001).

O próprio Reis (2008 a, p.5) diz que “é mais confortável enganar-se do que enfrentar críticas” porém o processo de desenvolvimento e aprendizagem passa necessariamente por esta etapa. Não há como ocorrer um processo de *feedback* sem que o indivíduo aceite críticas e se proponha a tomar atitudes para melhorar. Não aceitar críticas pode significar o boicote ao procedimento de *coaching*.

Mesmo quando o *coaching* ocorre nas organizações, o desenvolvimento individual é o escopo do processo, para o ICF:

O *coaching* pode ocorrer em quaisquer situações onde há oportunidades de: aperfeiçoamento de desempenho, aumento de eficácia de liderança ou desenvolvimento profissional, sempre que for possível esperar um impacto positivo no indivíduo assim como na organização e nos resultados desejados. (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009)

Nesta definição fica evidente que mesmo quando o impacto é necessário dentro da organização, a ponte para este impacto será o indivíduo através de suas atitudes dentro da empresa, ou seja, o desenvolvimento profissional. Algumas situações citadas pelo ICF como típicas para a imersão numa atividade de *coaching* são:

Preparar para a promoção, superar revés na carreira, lidar com processo de *feedback* de 360 graus, lidar com mudanças organizacionais, aperfeiçoar formas de relacionamento interpessoais, melhorar e desenvolver outras competências ou habilidades de liderança organizacional e pessoal. (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009)

Voltando à questão da necessidade de se aceitar críticas, a própria necessidade de lidar com um *feedback* de 360 graus pode justificar o início de um procedimento de *coaching*. Há uma tendência nas empresas de se descentralizar as tomadas de decisões, com estruturas mais flexíveis e menos hierarquizadas, porém

nem todas estão preparadas para isto, antes é necessário preparar os indivíduos que nela atuam para este tipo de gestão.

Uma empresa que decida adotar este padrão de forma automática e repentina pode se ver em meio a uma torre de babel. Esta mudança é benéfica, mas deve ser feita de forma gradual, desenvolvendo os chefes para saber efetuar críticas, para que o *feedback* seja efetivo, assim como para o subordinado ou colega saber aceitar estas críticas. O aperfeiçoamento interpessoal se torna crucial para que o respeito sempre balize o relacionamento dos funcionários. Não há desenvolvimento organizacional separado do desenvolvimento dos indivíduos que nela trabalham.

É nesse contexto que o *coaching* atende a estas expectativas. Para o ICF (CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING, 2009) “O *coaching* dá apoio aos novos sistemas e ao processo de mudança pessoal profunda e sustentada. *Coaching* é o processo subjacente à implantação das estruturas bem sucedidas de gerenciamento”

O *coaching* é o facilitador destas mudanças fazendo com que a organização inicie nos indivíduos a mudança que se quer implementar na organização.

Stefano (2009), considerado referência em *coaching* no Brasil em entrevista recente explicou como os procedimentos de *coaching* podem ajudar a desenvolver os profissionais, para ele “o foco no desenvolvimento de competências de liderança também representa algo necessário, na medida em que ajuda a personalizar o estilo de gestão do novo líder” (STEFANO, 2009)

Stefano (2009) diz que os cursos comportamentais de liderança e de *coaching* individual são importantes como instrumento do desenvolvimento de profissionais oriundos da área técnica quando são promovidos a posições de gestão nas empresas. Este é um problema comum nas organizações que possuem excelentes profissionais, mas despreparados para assumir cargos de gestão, correndo o risco de, ao promovê-lo, não obter os resultados desejados e ainda perder um bom profissional da área técnica. Tendo em vista a necessidade de habilidades relacionais, a empresa poderá prepará-lo para adquirir as competências necessárias ao cargo através de uma interação de *coaching*.

Em seu programa de *coaching* integrado Stefano explica seus objetivos e propostas, através da seguinte missão:

Transmitir através de objetividade e praticidade, os fundamentos e conteúdos complexos que atuam diretamente no desenvolvimento e na prosperidade dos seres humanos, favorecendo *empowerment* e a excelência no processo de humanização. (STEFANO, 2009)

Novamente fica evidente que o desenvolvimento é o objetivo central, ajudando as pessoas a desafiar suas fraquezas e adquirir novas competências, inclusive adquirindo técnicas relacionais e colocando o ser humano como centro de todo o processo.

Ao tratar estes conteúdos complexos e aplicá-los na vida e na profissão das pessoas o *coach* está viabilizando o aprendizado, algo que poderia demorar anos, que poderia ocorrer apenas com a prática de forma muito mais demorada e traumatizante. Isto não significa que o aprendizado surge da simples transmissão de conhecimentos, o objetivo é capacitar o profissional a se desenvolver continuamente, mesmo muito tempo após a interação de *coaching*. É isto que fará com que um profissional da área técnica consiga habilidades relacionais.

É importante ressaltar que o autor cita o favorecimento do *empowerment*¹ como consequência, algo que não pode ser desprezado numa época em que conhecimento, capacidade de adaptação e de auto desenvolvimento são diferenciais no mercado de trabalho. Os profissionais que possuem empregabilidade estão melhores posicionados pois não possuem preocupação com o emprego em si e podem se demonstrar mais críticos e com mais liberdade para promover mudanças nas empresas.

¹ Empowerment , ou delegação de autoridade, é uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho foi construído de forma a dar uma visão do que é o procedimento de *coaching*, como surgiu, seu conceito e métodos e sua importância no desenvolvimento do indivíduo, seja na vida profissional ou pessoal.

Foi importante a definição de *coaching* para o leitor não confundir com outros conceitos e atividades como mentor, técnico ou líder. Entender melhor o que significa ser coach ou participar de um processo de *coaching* é benéfico na medida em que possa despertar nas pessoas a curiosidade, se não para procurar uma interação de *coaching*, ao menos para saber do que se trata e aproveitar alguma oportunidade de participar, ou implementar em sua empresa, por exemplo.

As interações de *coaching* promovem o desenvolvimento do indivíduo ao fazê-lo questionar suas limitações, ao identificar suas competências e colocá-las ao seu favor. Desta forma atingir seus objetivos será algo mais tangível. Apesar de parecer um contra-senso trabalhar o reconhecimento das fragilidades, é a partir daí que o indivíduo irá descobrir quais são as causas e irá adquirir novas competências para superá-las. Esta é uma etapa primordial no desenvolvimento, gerando reforço na auto-estima e uma evolução constante.

É interessante também verificar a importância do líder ser um *coach* para desenvolver sua equipe, com a tendência de descentralização das tomadas de decisão nas empresas, ter colaboradores que possam resolver com autonomia problemas e desafios do dia a dia é crucial.

Analisando todos os benefícios pela interação de *coaching*, percebe-se que o desenvolvimento do indivíduo não é apenas uma consequência do procedimento e sim o núcleo, o objetivo principal, dentro do processo. É a união de vários procedimentos e diversas ciências convergindo para ajudar o indivíduo a superar suas fraquezas, adquirir novas competências, se transformar num novo ser, mais capaz e hábil.

Algumas dificuldades foram encontradas para elaboração da pesquisa, já que a bibliografia sobre o assunto não é extensa. Muitos autores da área de administração citam o procedimento de *coaching* e enfatizam sua importância, porém seria interessante maior quantidade de bibliografia específica sobre o assunto, enriquecendo mais a pesquisa.

A pesquisa feita não aponta qual formação é a mais adequada ao *coach* mas os conceitos e propostas demonstram que este profissional deve conhecer várias ciências para conseguir promover a contento o desenvolvimento do indivíduo. *Coaching* é arte, e também é psicologia, pois deve compreender o comportamento humano, ler seus gestos e perceber além do que é dito. É um pouco de engenharia pois apesar de lidar com coisas tão subjetivas como o comportamento humano, exige o conhecimento e aplicação de técnicas com muita disciplina e responsabilidade, e claro, é administração pois trata da gestão de pessoas, de identificar ameaças, fraquezas, pontos fracos fortes, de aplicar teoria das relações humanas, motivação, traçar planos, declarar objetivos e missão, acompanhar resultados, é a reengenharia de toda uma estrutura de ser.

Percebe-se que é também um pouco de filosofia, de identificar quem é o indivíduo e o que ele quer se tornar, questionando valores e padrões, utilizando o poder da palavra para questionar e fazer as perguntas corretas. Talvez, por isso, *coaching* seja considerado como arte, pois une várias ciências para modificar o “ser”, tornando-o novo e capacitando-o a se desenvolver constantemente.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus, 1997.

ARAUJO, Ane. Coach: **Um parceiro para o seu sucesso**. Ed. Gente, São Paulo, 1999.

CONFEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE COACHING. Disponível em < <http://www.icfbrasil.org/competencias.html>>. Acesso em Maio de 2009.

DINIZ, Arthur. **O líder do futuro, A transformação em líder coach**. Associação Brasileira de treinamento e Desenvolvimento, São Paulo, 2005.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COACHING. Disponível em < <http://www.federacaocoaching.org/afilie-oque.asp>>. Acesso em Maio de 2009.

HOUAISS. Antonio e Villar, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados de Língua Portuguesa. Rio de Janeiro. Objetiva, 2001

LEITE, Eduardo de Oliveira. **Monografia jurídica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

R BELL. Chip. **Mentor e Aprendiz**, Ed. M. Books do Brasil, São Paulo , 2005.
REIS, Homero. Coaching Avançado. Etapas e procedimentos do Coaching, texto 2. Brasília, 2008 b.

REIS. Homero. **Coaching Avançado. A teoria fundamental do Coaching**, texto 1. Brasília, 2008 a.

REIS. Homero. **Coaching Avançado. Etapas e procedimentos do Coaching**, texto 3. Brasília, 2008 c.

REIS. Homero. **Coaching Avançado. Etapas e procedimentos do Coaching**, texto 4. Brasília, 2008 d.

STEFANO. Randy. **Desenvolvimento de equipes**. Disponível em < <http://cio.uol.com.br/gestao/2009/03/27/desenvolvimento-de-equipe-combate-falta-de-mao-de-obra-qualificada>>. Acesso em Maio de 2009.

STEFANO. Randy. **O Coach dos Coaches**. Disponível em < <http://www.coachingintegrado.com.br/rhandy-di-stefano.asp>>. Acesso em Maio de 2009.

VERGARA, Sylvia . **Gestão de Pessoas II**. Brasília: FGV Online, 2005.